

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Peningkatan teknologi dalam era globalisasi pada abad 21 yang sedang terjadi saat ini, organisasi/ perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten terhadap perkembangan teknologi dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan di sekitar. Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan karyawan (SDM) yang bisa mengelolah 4M (*Manpower, Maintenance, Method, Material*) yang terdapat pada tempat kerja. SDM berperan penting terhadap jalannya bisnis perusahaan, semua aktivitas dikendalikan oleh karyawan yang berkompeten di bidangnya masing-masing.

Manajer akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan tugas dan tanggung jawabnya ketika SDM yang dimilikinya tidak dapat menunjang kinerja yang diharapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbin, 1996). Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat ketersediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Ketersediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 1993).

Bagaimana seorang karyawan dapat mengerjakan tugas atau pekerjaannya merupakan tugas dari seorang manajer untuk memberikan motivasi maupun pelatihan yang berguna dan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga hubungan SDM antar karyawan dan manajer dapat berjalan dengan baik dengan komunikasi yang baik

pula. Keterikatan kinerja manajer dengan semua karyawan dapat menjadikan suatu tindakan pengambilan keputusan yang dapat dilakukan merujuk terhadap kepemimpinannya. Kepuasan terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara spontan, adanya standar manajerial, pengetahuan dan kemampuan, komitmen dan penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Fokus pada penilaian kinerja sebagai bentuk program pengembangan manajemen SDM. Manajemen menilai kinerja karyawan untuk mengukur seberapa pemahaman karyawan pada pekerjaan yang dikerjakannya. Melakukan penilaian yang terstandar pada semua karyawan tidak terkecuali menjadikan masukan bagi manajemen untuk dapat mengetahui bagaimana pengembangan dan strategi lanjutan yang akan ditempuh manajemen untuk pemenuhan SDM yang dibutuhkan perusahaan. Bagaimana kinerja seorang pemimpin eksekutif dapat diukur ketika hal tersebut membutuhkan bertahun-tahun untuk mengetahui hasil dari usaha mereka menjadi nyata? (Bratton dan Gold, 2003).

Melalui penilaian kinerja, manajemen dapat melakukan perbaikan internal yaitu salah satunya melalui pengembangan SDM. Dalam penelitian ini dilakukan pada PT. Madubaru yang merupakan pabrik pembuatan gula lokal yang sebagian besar dimiliki oleh kesultanan Yogyakarta yang memiliki banyak tenaga kerja, mulai dari para petani, karyawan kontrak, karyawan tetap pekerja lapangan dan juga karyawan kantor dan tingkat manajerial. Proses produksi yang dilakukan selama enam bulan dalam setahun, yaitu enam bulan masa produksi dan enam bulan kemudian waktu berhenti produksi selama menunggu waktu panen tebu. Sebagai karyawan tetap melakukan proses *maintenance* (pemeriksaan mesin-mesin yang digunakan) atau penyelesaian administrasi dan bagi karyawan yang kontrak secara

langsung habis masa kerjanya. Hal ini menimbulkan adanya kejenuhan dan kurang termotivasinya karyawan yang bekerja.

Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas SDM yang dihasilkan. Penilaian kinerja dari atasan langsung (*supervisor*) atau manajer dapat mengambil keputusan untuk jangka pendek dan jangka panjang bagaimana memberdayakan SDM. Banyak perusahaan yang tidak menyadari arti pentingnya karyawan sebagai aset yang berharga untuk tetap dipertahankan khususnya SDM yang memiliki kinerja baik. Dengan penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkarier dan tetap bekerja di perusahaan dengan termotivasi dan sebagai umpan balik dari hasil kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

Manajemen dapat menentukan kenaikan gaji, insentif, bonus dan penghargaan lainnya yang sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ada. Seberapa besar dan yang akan diterima karyawan tergantung kebijakan yang berlaku di setiap perusahaan berbeda-beda, karyawan menjadi termotivasi dan kinerja semakin baik. Bentuk lain upaya motivasi perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sebagai dampak dari penilaian kinerja adalah kemajuan karier dan posisi jabatan pekerjaan karyawan di masa yang akan datang.

Banyak pemimpin dan manajer perusahaan yang kurang peduli pentingnya pengembangan karier karyawan bagi perusahaan itu sendiri. Pengembangan karier dilakukan oleh organisasi Menurut Rivai (2003: 209) mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dengan memberikan kesempatan berkarier dan adanya kemajuan karier kepada karyawan maka kinerja

dan kemampuan karyawan dalam kinerja individu dapat meningkatkan kinerja perusahaan juga.

Perusahaan yang tidak memperhatikan keberlanjutan karier karyawannya dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan dan adanya dampak ingin keluar (*intention to leave*) dari perusahaan tersebut. SDM yang berkompoten dan memiliki keahlian dengan kinerja yang baik dan memiliki *self-efficacy* yang tinggi berpotensi untuk kompetitif bersaing di dunia bisnis mendapatkan perhatian dan kesempatan untuk berkarier di suatu organisasi/perusahaan. Menurut Bandura (1977), *self-efficacy* dimediasi oleh keyakinan atau harapan mengenai kapasitasnya untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu berhasil atau menunjukkan perilaku tertentu. Dalam kemajuan karier karyawan, manajemen seharusnya dapat melihat dan mengetahui *self-efficacy* setiap karyawan untuk menunjang tujuan organisasi di masa depan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier karyawan di PT. Madubaru?
- b. Bagaimana pengaruh *self-efficacy* terhadap kemajuan karier karyawan di PT. Madubaru?
- c. Apakah pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier di PT. Madubaru dimoderasi oleh *self-efficacy* karyawan?

### 1.3. Batasan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada hal-hal pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier yang dimoderasi oleh *self-efficacy*.

Dengan pengertian dari variabel-variabel sebagai berikut:

- a) Yang dimaksud dengan penilaian kinerja dalam penelitian ini adalah kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan (Rivai, 2005: 18). Gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau kelompok (Cascio, 2002).
- b) *Self-efficacy* yang dimaksud adalah sejauh mana keyakinan seorang karyawan bahwa dia mampu dan berhasil melakukan tugas tertentu (Bandura, 1997).
- c) Kemajuan karier karyawan yang dimaksud adalah penilaian secara objektif pergerakan karier karyawan, baik melalui jenjang hirarki ataupun pergerakan secara horizontal (Carmeli *et al*, 2005).

### 1.4. Keaslian Penelitian

Variabel yang dipakai penulis dalam penelitian ini sudah banyak digunakan dalam penelitian lain sebelumnya. Namun pengujian dan hubungan serta dampak antara variabel-variabel tersebut dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan mengenai pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dalam konteks di lingkungan kerja suatu organisasi.

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah, maka penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier, serta mengetahui kemungkinan *self-efficacy* dalam memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier di PT. Madubaru. Secara terperinci tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier karyawan PT. Madubaru.
2. Untuk menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kemajuan karier karyawan PT. Madubaru.
3. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier di PT. Madubaru dengan moderasi *self-efficacy*.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, yaitu referensi kepada peneliti lainnya yang tertarik dengan topik ini sebagai bukti empiris untuk memberikan pengetahuan mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier dalam ilmu manajemen di Indonesia.
2. Manfaat praktis, yaitu melalui penelitian ini dapat membantu manajemen PT. Madubaru untuk mengetahui penilaian kinerja dan *self-efficacy* berdampak terhadap kemajuan karier karyawan di perusahaan.

## **1.7. Sistematika Penulisan**

### **Bab I - Pendahuluan**

Dalam bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, keaslian penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II - Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini merupakan bagian yang menguraikan teori-teori yang dikutip penulis dari penelitian sebelumnya dan yang berhubungan dengan masalah teori kinerja, penilaian kinerja, *self-efficacy* serta pengaruhnya kepada kemajuan karier, dan penyajian kerangka dan hipotesis penelitian.

### **Bab III - Metode Penelitian**

Pada bab ini memberikan informasi bentuk dan lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, data yang digunakan, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan metode analisis data.

### **Bab IV – Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini berisikan tentang deskripsi objek penelitian, analisis demografi responden, analisis hasil pengujian validitas dan realibilitas, deskripsi analisis variabel penelitian, analisis hipotesis, dan pembahasan hasil analisis regresi.

### **Bab V - Penutup**

Dalam bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, serta keterbatasan penelitian dan saran kepada PT. Madubaru dan peneliti di masa depan.